

## MANAJEMEN PELATIHAN INSTITUSIONAL BERBASIS KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS TENAGA KERJA

(Studi pada Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto)

**Ratna Ayu Rizqiyah**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya

[ratnarizqiyah@gmail.com](mailto:ratnarizqiyah@gmail.com)

**Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya

[vita.unesa@yahoo.com](mailto:vita.unesa@yahoo.com)

### Abstrak

Pelatihan kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. Adanya persaingan yang sangat ketat dalam memasuki pasar kerja perlu mendapatkan perhatian yang serius bagi para pencari kerja. Ketidakseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang ada dengan lapangan kerja yang tersedia, merupakan masalah baru yang perlu dipecahkan serta dicari jalan keluarnya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut UPT Pelatihan Kerja Mojokerto membuka Pelatihan Institusional Berbasis Kompetensi. Tujuan pelatihan kerja tersebut akan dapat terlaksana dengan baik apabila didukung dengan pola manajemen pelatihan yang baik pula. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus dari penelitian ini menggunakan teori dari Mujiman yang meliputi analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam manajemen pelatihan institusional berbasis kompetensi dalam tahap analisis kebutuhan pelatihan telah dilakukan dengan baik dimana program pelatihan yang akan dibuka pada tiap periode telah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, pasar kerja dan anggaran yang telah diberikan. Perencanaan program pelatihan, yang meliputi perencanaan instruktur dimana beberapa instruktur di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto memiliki asisten untuk membantu kegiatan pelatihan agar berjalan dengan baik. Metode yang biasanya dipakai dalam penyampaian materi adalah metode ceramah, praktik, simulasi dan tanya jawab. Untuk fasilitas yang digunakan setiap kegiatan pelatihan institusional berbasis kompetensi dari tahun ke tahun hampir sama dimana pihak UPT Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkesinambungan. Untuk biaya pelaksanaannya menggunakan dana dari APBN dan APBD. Penyusunan bahan pelatihan berpedoman pada Permenaker Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional. Pelatihan institusional berbasis kompetensi dilaksanakan selama kurang lebih 40 hari. Proses evaluasi pelatihan dilaksanakan tes pada akhir pelatihan dimana instruktur mengadakan tes akhir atau tes sumatif pada peserta pelatihan. Dari hasil tersebut akan digunakan oleh instruktur untuk menentukan kelulusan.

**Kata kunci : Manajemen, Pelatihan, Kompetensi, Tenaga Kerja**

### Abstract

Job training has an important role to increase labor quality. The existence of competition to enter the labor market need serious attention for job seekers. Imbalance of amount of labor and available jobs, is one of new problem that need to be solved. To address that problem, Jobs Training Technical Implementing Unit of Mojokerto providing Institutional Training Based on Competence. The purpose of jobs training could well done if supported by good scheme of training management. Type of this research is descriptive research using qualitative approach. Data sources retrieval techniques in this research using purposive sampling. Research scope using Mujiman theory include training needs analysis, planning training program, preparation of training materials, conducting training, and evaluation. The research showed that in institutional training management based on competency in stage of training requirement analysis is doing well that is represent by training program that will be open in every period is suitable with community needs, labor market and financial funding that already arranged. Planning training program that include planning instructors, where some instructors in Jobs Training Technical Implementing Unit of Mojokerto have assistants to help training activities to run well. Material delivery method that usually used is lecture, practice, simulation and question answer. The facilities that used in every training activities for years by Jobs Training Technical Implementing Unit of Mojokerto is already made maintenance continuously. For the cost of implementation using funds from the APBN and APBD. Preparation of training materials guided by regulations from Ministry of labor Number 2 year of 2016 about Standardization of National Work Competency. Institutional training based on competency held for about 40 days. Evaluation process of training carried out tests at the end of training, and from that result is used by instructors to decide graduation for participants during the program.

**Keywords: Management, Training, Competency, Labor**

## PENDAHULUAN

Pembangunan nasional merupakan salah satu upaya yang saat ini sedang dilakukan oleh pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara. Salah satu unsur utama dalam pelaksanaan pembangunan nasional adalah sumber daya manusia (SDM) seperti yang dikemukakan oleh Hariandja (2010:2), sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi disamping faktor yang lain. Sumber daya manusia dapat pula didefinisikan sebagai potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang mampu mengelola dirinya untuk tercapainya kesejahteraan kehidupan. Sebagai penggerak dalam pembangunan nasional sumber daya manusia harus memiliki kemampuan dan keahlian sehingga dapat berkontribusi bagi organisasi.

Salah satu aspek yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang perlu untuk diperhatikan adalah mengenai masalah kependudukan dan ketenagakerjaan. Tenaga kerja merupakan faktor potensial yang peranannya sangat penting dalam menggerakkan roda pembangunan. Semakin besar produktivitas dan pendapatan nasional berarti pertumbuhan ekonomi semakin baik. Indonesia adalah negara berkembang yang memiliki jumlah penduduk cukup besar sehingga banyak permasalahan tenaga kerja yang ditemukan. Berdasarkan data di Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2018 jumlah angkatan kerja di Indonesia mencapai angka 133,94 juta orang naik 2,39 juta dibanding pada bulan Februari 2017. Dari jumlah angkatan kerja tersebut sebanyak 127,07 juta sudah bekerja artinya masih ada 6,87 juta orang yang masih belum bekerja. Namun dari 127,07 juta orang yang bekerja sebesar 7,64% masuk kategori setengah mengangur dan 23,83% merupakan pekerja paruh waktu. Dalam setahun terakhir setengah pengangur dan pekerja paruh waktu naik masing-masing sebesar 0,02% dan 1,31%.

Guna mengatasi kondisi angkatan kerja tersebut perlu dilakukan upaya yang tepat kearah penciptaan kesempatan kerja dan penggunaan tenaga kerja, diantaranya melalui peningkatan keterampilan atau pelatihan kerja bagi para pengangur tersebut. Pembinaan dan pengembangan sumber daya yang dimaksudkan tidak hanya melalui pendidikan formal saja, melainkan melalui segala kegiatan yang mampu berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu angkatan kerja

Salah satu bentuk nyata dari upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja yakni dengan membuka Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelatihan kerja pada tiap-tiap daerah di Indonesia. Kementerian Tenaga Kerja yang bertanggung jawab sebagai institusi yang

menangani masalah ketenagakerjaan telah membuat kebijakan dengan membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelatihan Kerja yang pelaksanaannya didelegasikan pada Dinas yang bertanggungjawab dengan masalah ketenagakerjaan pada tiap-tiap provinsi. Adanya Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja diharapkan mampu mengatasi rendahnya kualitas sumber daya manusia sehingga memiliki keterampilan dan siap untuk terjun ke dunia kerja. Salah satu UPT Pelatihan Kerja yang ada di daerah Jawa Timur adalah UPT Pelatihan Kerja Mojokerto. UPT Pelatihan Kerja Mojokerto dalam melaksanakan tupoksinya bertanggung jawab pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah industri yang maju di Jawa Timur. Dengan banyaknya perusahaan-perusahaan di daerah Mojokerto maka semakin banyak pula dibutuhkan tenaga kerja. Namun setiap perusahaan tidaklah sembarangan dalam merekrut tenaga kerja yakni hanya tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keahlian saja yang akan diterima. Selain itu calon tenaga kerja di daerah Mojokerto juga akan bersaing dengan para pencari kerja di daerah lain. Oleh karena itu penting adanya peningkatan kualitas tenaga kerja bagi calon tenaga kerja di daerah Mojokerto.

Berdasarkan data pada Badan Pusat Statistik dapat diketahui bahwa di Kabupaten Mojokerto Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) masih rendah yakni pada tahun 2014 sebanyak 67,80% tahun 2015 sebanyak 69,56% dan pada tahun 2017 sebanyak 73,23%. Sedangkan untuk Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Kabupaten Mojokerto mengalami peningkatan. Pada tahun 2014 sebanyak 3,81%, mengalami kenaikan pada 2015 menjadi 4,05% dan pada tahun 2017 naik lagi menjadi 5,00%. Berikut paparan yang lebih jelas dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.1**  
**Statistik Ketenagakerjaan Kabupaten Mojokerto**

Keterangan	Jumlah		
	2014	2015	2017
Penduduk Umur 15 tahun keatas (Usia Kerja)	816.260	827.126	847.573
Angkatan Kerja	553.405	575.330	620.659
Bekerja	532.294	552.001	589.641
Pengangguran	21.111	23.329	31.018
Bukan Angkatan Kerja (Sekolah, Mengurus Rumah Tangga dan Lainnya)	262.855	251.796	226.914
TPT	3,81%	4,05%	5,00%
TPAK	67,80%	69,56%	73,23%

**Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Mojokerto Tahun 2018**

Berdasarkan permasalahan diatas diketahui bahwa jumlah angka pengangguran mengalami kenaikan. Kenaikan angka pengangguran tersebut disebabkan oleh bertambahnya penduduk usia kerja yakni 15 tahun ke atas namun tidak diiringi oleh jumlah lapangan pekerjaan. Selain itu kualitas sumber daya manusia di Mojokerto juga masih rendah.

Pelatihan kerja yang dilaksanakan di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto merupakan pelatihan berbasis kompetensi yakni dengan menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja. Kemampuan kerja tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai standar yang ditetapkan di tempat kerja. Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2012:6), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Peningkatan Kompetensi melalui pelatihan di UPT Pelatihan kerja Mojokerto dilaksanakan untuk menjawab tantangan ketenagakerjaan global yang semakin ketat. Selain itu saat ini Indonesia juga sedang memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), jadi dengan adanya pelatihan berbasis kompetensi diharapkan mampu menjawab berbagai tantangan dunia kerja di masa yang akan datang.

Pada setiap UPT Pelatihan Kerja di tiap-tiap daerah program pelatihannya berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor tingkat animo masyarakat serta kondisi pasar dan industri pada masing-masing daerah. Di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto, ada tujuh macam kejuruan. Program pelatihan institusional berbasis kompetensi yang dilaksanakan oleh UPT Pelatihan Kerja Mojokerto tersebut akan dapat sesuai dengan harapan apabila didasari dengan manajemen pelatihan kerja yang baik, sejak dari perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program pelatihannya. Didalam pelaksanaan pelatihan kerja perlu adanya sinergi antara pengelola program tersebut mulai dari perencanaan, instruktur, dan pelaksana yang lainnya. Hal ini sangatlah penting dalam rangka untuk kelancaran pelaksanaan program pelatihan institusional berbasis kompetensi

Tujuan pelatihan kerja tersebut akan dapat terlaksana dengan baik apabila didukung dengan pola manajemen pelatihan yang baik pula. Handoko (2008) menyatakan bahwa dibutuhkan manajemen di setiap kegiatan tertentu karena tiga alasan utama, yaitu untuk mencapai tujuan; untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan; dan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

Dalam pelaksanaan program pelatihan kerja di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto terdapat banyak komponen yang terkait. Menurut Mangkunegara (2013:51), komponen-komponen pelatihan diantaranya tujuan, instruktur, materi, metode, dan peserta.

UPT Pelatihan Kerja Mojokerto dalam pelaksanaan program pelatihan mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menyiapkan tenaga kerja yang terampil, potensial, dan mampu bersaing dalam memasuki pasar kerja. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut harus ditunjang oleh adanya: pegawai, baik staf maupun pejabat struktural yang memadai dan profesional; instruktur yang berkompeten; sarana dan prasarana yang memadai; koordinasi internal dan lintas sektoral yang mantap.

Melihat dari permasalahan yang diawali dengan tingginya jumlah penduduk namun tidak diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki setiap angkatan kerja seperti yang dipaparkan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto. Dimana peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen pelatihan UPT Pelatihan Kerja khususnya di daerah Mojokerto dalam mengurangi permasalahan pengangguran dan minimnya keterampilan yang dimiliki para angkatan kerja melalui pelaksanaan program pelatihan institusional berbasis kompetensi. Berdasarkan uraian-uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Pelatihan Institusional Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja (Studi pada Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto)”

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus dari penelitian menggunakan teori dari Mujiman (2011:57) yang meliputi analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan. Adapun narasumber penelitian terdiri dari Kasubag Tata Usaha, Kasi Pelatihan dan Sertifikasi, Kasi Pengembangan dan Pemasaran, instruktur pelatihan serta peserta yang sedang mengikuti pelatihan maupun peserta yang telah selesai mengikuti pelatihan di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teori dari Miles dan Hubberman (dalam Sugiyono, 2014:92) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, maka dapat dilakukan analisis manajemen pelatihan institusional berbasis kompetensi dengan menggunakan teori dari Haris Mujiman (2011:57). Teori ini mencakup lima tahapan manajemen pelatihan sebagai berikut:

### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal dalam proses manajemen pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan bukan hal sederhana sebab analisis kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih, terkait dengan tujuan pelatihan; untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan; siapa penyelenggara pelatihan, dan merupakan satu kesatuan yang saling berkesinambungan.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja yang ada di daerah Mojokerto pemerintah melalui Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto telah berusaha sangat baik dengan melaksanakan manajemen pelatihan institusional berbasis kompetensi. Yang pertama yakni dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan merupakan tahap dimana Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan analisis program pelatihan apakah yang akan dibuka pada tiap periode sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pasar kerja dan anggaran yang telah diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, pada Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto terdapat tujuh kejuruan pelatihan yakni kejuruan Teknologi Mekanik yang terdiri dari las industri dan bubut; Kejuruan Automotif yang terdiri dari teknik sepeda motor, teknik kendaraan ringan; kejuruan bangunan yang terdiri dari furniture; kejuruan listrik yang terdiri dari audio video, instalasi penerangan, instalasi tenaga, teknik refrigerasi domestik (AC), wikel dan PLC ; kejuruan aneka kejuruan yang terdiri dari teknik bordir dan menjahit; kejuruan tata niaga yang terdiri dari teknik komputer & jaringan, office tools, administrasi perkantoran dan akuntansi; serta kejuruan pertanian yang terdiri dari processing, hortikultura, dan perikanan

Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto dalam membuka pelatihan institusional berbasis kompetensi menggunakan dana dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan dana APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Analisis kebutuhan pelatihan selain mencakup kebutuhan pelatihan juga mencakup bagaimana kebutuhan para peserta dalam kegiatan pelatihan institusional berbasis kompetensi. Dalam analisis kebutuhan peserta ini, persyaratan usia tidak terlalu dijadikan acuan bagi pihak penyelenggara, mengingat kegiatan pelatihan ini ditujukan untuk semua kalangan masyarakat.

Berdasarkan data yang diperoleh, pelatihan institusional berbasis kompetensi tidak hanya ditujukan bagi lulusan SMA sederajat melainkan bagi para pencari kerja, mereka yang putus sekolah atau *droup out*, dan mereka yang tidak bisa melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi karena alasan tertentu. Ada beberapa tahapan yang harus dilalui calon peserta pelatihan salah satunya adalah harus lolos seleksi administratif dengan melengkapi persyaratan yang telah ditetapkan. Setelah itu calon peserta pelatihan harus melalui tahap tes tulis dan tes wawancara.

Penyelenggara yang bertanggung jawab dalam proses pelatihan institusional berbasis kompetensi adalah semua staff dan pegawai yang ada di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto. Tujuan utama dari diadakannya pelatihan institusional berbasis kompetensi adalah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja yang dinilai masih belum memiliki keterampilan yang cukup untuk dapat terjun dalam dunia kerja

### **2. Perencanaan Program Pelatihan**

Tahapan manajemen pelatihan selanjutnya adalah tahap perencanaan program pelatihan. Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh. UPT Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan proses perencanaan secara berkala setiap akan dilaksanakannya pelatihan institusional berbasis kompetensi.

Pertama adalah Perencanaan instruktur dan tenaga pengelola. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto memiliki 21 instruktur dan beberapa instruktur memiliki asisten untuk membantu kegiatan pelatihan agar berjalan dengan baik. Sejauh ini kondisi instruktur di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto sudah sesuai dengan standar dan kompetensi pada bidangnya, dimana salah satu standar minimum instruktur disana adalah lulusan D3 dan sesuai kejuruan masing-masing program pelatihan. Selain berkompetensi dalam kejuruan yang ditekuni, seorang instruktur harus memiliki kompetensi atau kemampuan dalam mengajar, hal tersebut dikarenakan peserta pelatihan yang berasal dari kalangan masyarakat yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa untuk perekrutan instruktur dilaksanakan melalui tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Instruktur yang telah diterima kemudian harus mengikuti Diklat Dasar (Dikdas).

Tahapan kedua dalam perencanaan pelatihan adalah penentuan metode pelatihan, penentuan metode yang tepat dan terpadu menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan penyampaian materi kepada peserta pelatihan. Penentuan metode dilakukan oleh instruktur yang sebelumnya telah melakukan koordinasi dengan bagian pelatihan dan

sertifikasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dapat diketahui bahwa metode yang biasanya dipakai yaitu metode ceramah, praktik, simulasi dan tanya jawab. Dimana mulanya instruktur memberikan materi pelatihan dan dipraktekkan secara langsung dihadapan para peserta, kemudian peserta mengikuti arahan dari instruktur untuk praktek secara langsung dan apabila terdapat kesulitan peserta dapat bertanya dan akan dibantu oleh para instruktur maupun asistennya.

Tahapan ketiga adalah melakukan perencanaan sarana dan fasilitas latihan. Fasilitas yang digunakan setiap kegiatan pelatihan institusional berbasis kompetensi dari tahun ke tahun hampir sama. Pihak UPT Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkesinambungan Berdasarkan observasi peneliti, beberapa fasilitas utama yang ada disana adalah ruang kelas/bengkel pelatihan yang digunakan untuk masing-masing kejuruan. Ruangan tersebut digunakan untuk penyampaian materi maupun praktek pelatihan, jadi antara kejuruan satu dengan kejuruan lainnya memiliki ruang dan fasilitas yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu terdapat pula fasilitas seperti ruang aula untuk kegiatan pembukaan, penyampaian materi wirausaha, dan penutupan. Ada pula Asrama, Musholla, lapangan olahraga dan ruang kesehatan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa fasilitas yang ada di UPT Pelatihan yang sudah berusia tua namun masih layak dan dapat digunakan secara maksimal.

Tahapan selanjutnya adalah perencanaan kegiatan dan jadwal pelatihan. Hal tersebut haruslah dilaksanakan dengan baik sehingga kegiatan pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk jadwal pelaksanaannya, pelatihan institusional berbasis kompetensi dilaksanakan setiap hari senin sampai sabtu mulai pukul 06.45 WIB sampai pukul 14.30 WIB selama kurang lebih 40 hari.

Selanjutnya untuk biaya pelaksanaannya menggunakan dana dari APBN dan APBD. Pihak UPT Pelatihan kerja Mojokerto harus dapat merencanakan anggaran pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan sehingga nantinya dana yang digunakan cukup. Paket pelatihan yang dibuka disesuaikan dengan minat masyarakat dan kebutuhan dunia kerja dan perlu juga diperhitungkan bahwa tiap kejuruan dalam pelaksanaan pelatihan membutuhkan biaya yang berbeda-beda. Apabila nanti ada dana tambahan, biasanya digunakan untuk melaksanakan uji kompetensi dari Lembaga Sertifikasi Profesi.

### **3. Penyusunan Bahan Pelatihan**

Tahapan selanjutnya dalam proses manajemen pelatihan adalah penyusunan bahan pelatihan. Dalam penyusunan bahan pelatihan instruktur berperan penting dalam seluruh kegiatan persiapan ini, khususnya dalam penyiapan bahan ajar dan segala hal yang diperlukan dalam proses pembelajaran

Penyusunan bahan pelatihan disini adalah penyusunan materi pelatihan, Hal tersebut dilakukan agar nantinya peserta yang mengikuti pelatihan akan memperoleh manfaat yang besar dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja saat ini. Oleh karena itu muatan materi pelatihan didasarkan pada pedoman Permenaker Nomor 2 Tahun 2016 tentang Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional. Berdasarkan hasil penelitian, UPT Pelatihan Kerja Mojokerto telah berusaha meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan mempersiapkan materi yang telah disesuaikan dengan standar dunia kerja antara lain :

- a. Pemberian materi pelatihan sudah mengacu pada Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional yang tercantum dalam masing-masing sub kejuruan dengan terdiri dari total 240 jam pelatihan dalam waktu kurang lebih sekitar 40 hari. Dengan komposisi pelatihan 20% teori dan 80% praktek sehingga pembelajaran di masing-masing kelas diutamakan untuk dapat menguasai keterampilan sesuai kejuruannya
- b. Materi pelatihan yang diberikan tidak hanya bersumber dari SKKNI saja, akan tetapi juga diselaraskan dengan pengetahuan tentang kewirausahaan untuk menumbuhkan jiwa wirausaha bagi para peserta pelatihan
- c. Pemberian materi yang berkaitan dengan sikap dan budaya kerja agar peserta pelatihan senantiasa memiliki kedisiplinan dan *attitude* yang baik sesuai norma yang berlaku
- d. Pada beberapa kejuruan, terdapat materi prinsip kerja K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), sehingga peserta pelatihan senantiasa memperhatikan keselamatan dan keamanan dalam menggunakan peralatan pelatihan.

Dalam perencanaan bahan pelatihan institusional berbasis kompetensi dilakukan dengan perhitungan yang matang, dimana antara materi dan waktu pelaksanaannya telah disusun sedemikian rupa. Selain mempersiapkan materi pelatihan, dalam proses perencanaan bahan pelatihan pihak penyelenggara juga merencanakan data administrasi, hal tersebut sangat berguna untuk proses evaluasi yang akan dilakukan ketika pelatihan selesai dilaksanakan.

#### **4. Pelaksanaan Pelatihan**

Tahapan selanjutnya dalam manajemen pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan mengikuti rencana yang telah ditetapkan dengan mengoptimalkan penyusunan yang telah dilakukan sebelumnya serta sumber daya manusia yang terlibat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa program pelatihan institusional berbasis kompetensi berjalan dengan baik karena telah dilaksanakan proses perencanaan yang benar. Sebagai penyelenggara program pelatihan institusional berbasis kompetensi di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto adalah pihak institusi selaku pengelola yang membuat kebijakan dan instruktur pelatihan selaku pelaksana teknis dalam pelatihan. Pelatihan institusional berbasis kompetensi dilaksanakan setiap hari senin sampai sabtu mulai pukul 06.45 WIB sampai pukul 14.30 WIB selama kurang lebih 40 hari. Untuk kelengkapan administrasi sudah sesuai dengan kebutuhan pelatihan sehingga memudahkan proses pelaksanaannya.

Salah satu unsur keberhasilan dalam pelaksanaan pelatihan institusional berbasis kompetensi adalah peran instruktur, dimana instruktur memiliki peran strategis karena telah diberi tanggung jawab dalam proses pembelajaran dibawah koordinasi Seksi Pelatihan dan Sertifikasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa instruktur telah berusaha memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk penyampain materi maupun dalam kegiatan praktek. Namun jumlah instruktur pelatihan yang ada dirasa masih kurang melihat banyaknya kelas pelatihan yang dibuka pada tiap gelombang pelatihan.

Dana memegang peranan penting karena proses pelatihan dan hal-hal yang menjadi pendukung berupa perlengkapan baik teori maupun praktek pasti membutuhkan biaya agar lulusan yang dihasilkan dapat menyesuaikan dengan kemajuan teknologi dan permintaan pasar kerja. Pelatihan institusional berbasis kompetensi menggunakan dana dari APBN maupun APBD. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sejauh ini proses pencairan dana untuk pembiayaan program pelatihan termasuk lancar dan dapat memenuhi kebutuhan latihan. Peserta pelatihan selain tidak dipungut biaya juga mendapat fasilitas seperti baju, makan siang dan uang transportasi.

Metode pembelajaran merupakan hal yang penting diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan institusional berbasis kompetensi karena proses pelatihannya sendiri kurang lebih hanya sekitar 40 hari saja. Metode pembelajaran yang diberikan tenaga pengajar atau instruktur dalam menyampaikan materi pun sangat berpengaruh terhadap kemampuan siswa dalam memahami materi pelatihan yang diajarkan.

Setiap kegiatan pasti ada kendala yang dihadapi, begitu pula dalam pelaksanaan pelatihan institusional berbasis kompetensi, peserta yang terdiri dari berbagai latar belakang dan disiplin ilmu merupakan salah satu kendala yang dihadapi oleh instruktur dalam penyampaian materi. Selain itu perbedaan usia antar peserta juga menjadi salah satu hal yang patut diperhatikan. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa instruktur tidak membatasi peserta pelatihan apabila mereka saling membantu dan berbagi ilmu dalam kegiatan praktek yang dilaksanakan

#### **5. Evaluasi Pelatihan**

Tahapan terakhir dalam proses manajemen pelatihan adalah evaluasi pelatihan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan pelatihan tersebut apakah sudah sesuai dengan peencanaan yang telah dilakukan. Dengan demikian organisasi akan mengetahui kelebihan dan kekurangan yang didapat dalam pelaksanaannya. Apabila masih terdapat kekurangan, organisasi dapat memperbaiki pelatihan yang dilaksanakan di masa yang akan datang.

Evaluasi dilaksanakan oleh penyelenggara pelatihan terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan. Hal tersebut bertujuan agar dapat diketahui secara langsung permasalahan yang dihadapi seperti materi, kurikulum maupun peserta yang telah lulus apakah dapat diterima dalam dunia kerja. Keberhasilan pelatihan juga dapat dilihat dari banyaknya lulusan yang dapat diterima dalam dunia kerja atau berwirausaha, dan apakah kualifikasi lulusan sudah sesuai dengan kebutuhan pasar

Dalam proses pelatihan institusional berbasis kompetensi, pada akhir pelatihan instruktur mengadakan tes akhir atau tes sumatif pada peserta pelatihan. Dari hasil tersebut akan digunakan oleh instruktur untuk menentukan kelulusan atau keberhasilan bagi siswa selama mengikuti program pelatihan. Setiap peserta yang telah mengikuti kegiatan Pelatihan Institusional Berbasis Kompetensi akan menerima sertifikat sebagai bukti jaminan mutu dan dapat digunakan peserta untuk melamar pekerjaan. Selain itu apabila terdapat anggaran dana tambahan, maka Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto akan melaksanakan uji kompetensi. Namun sayangnya dalam pelaksanaannya tidak semua sub kejuruan, hanya beberapa kejuruan saja yang dilakukan uji kompetensi bergantung pada anggaran dan kebutuhan pasar, uji kompetensi ini dilaksanakan oleh penguji yang dinamakan asessor yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dibawah naungan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Apabila lulus dalam uji kompetensi maka peserta akan mendapat sertifikat

dari BNSP yang nantinya sangat berguna untuk melamar kerja.

Selain penilaian terhadap peserta pelatihan untuk menentukan kelulusan oleh pihak UPT Pelatihan Kerja Mojokerto, peserta pelatihan juga memiliki kesempatan untuk menilai pelaksanaan pelatihan. Evaluasi dari peserta ditujukan kepada penyelenggaraan pelatihan yang meliputi kesiapan penyelenggaraan pelatihan, fasilitas yang disediakan oleh penyelenggara, peralatan yang digunakan dalam praktek pelatihan, kurikulum pelatihan, alokasi waktu yang disediakan dalam pelatihan. Sedangkan evaluasi bagi instruktur meliputi kesiapan instruktur, metode yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran, penampilan dan penguasaan materi dalam mengajar serta komunikasi antar instruktur dan peserta pelatihan. Instrumen dalam evaluasi disediakan oleh pihak penyelenggara dan diharapkan peserta memberi penilaian secara jujur sehingga kedepannya dapat dilakukan pembenahan ke arah yang lebih baik.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai manajemen pelatihan institusional berbasis kompetensi di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahap dimana Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan analisis program pelatihan apakah yang akan dibuka pada tiap periode sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pasar kerja dan anggaran yang telah diberikan. Dalam analisis Penyelenggara yang bertanggung jawab adalah semua staff dan pegawai yang ada di UPT Pelatihan Kerja Mojokerto.

Perencanaan program pelatihan, yang meliputi perencanaan instruktur dimana UPT Pelatihan Kerja Mojokerto memiliki 21 instruktur dan beberapa instruktur memiliki asisten untuk membantu kegiatan pelatihan agar berjalan dengan baik. Metode yang biasanya dipakai dalam penyampaian materi adalah metode ceramah, praktik, simulasi dan tanya jawab. Untuk fasilitas yang digunakan setiap kegiatan pelatihan institusional berbasis kompetensi dari tahun ke tahun hampir sama. Pihak UPT Pelatihan Kerja Mojokerto melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkesinambungan. Untuk biaya pelaksanaannya menggunakan dana dari APBN dan APBD.

Penyusunan bahan pelatihan disini adalah penyusunan materi pelatihan, Hal tersebut dilakukan agar nantinya peserta yang mengikuti pelatihan akan memperoleh manfaat yang besar dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja saat ini. Muatan materi pelatihan berpedoman pada

(Permenakertrans) Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional Indonesia.

Pelatihan institusional berbasis kompetensi dilaksanakan setiap hari senin sampai sabtu mulai pukul 06.45 WIB sampai pukul 14.30 WIB selama kurang lebih 40 hari. Berdasarkan hasil seleksi pada gelombang ke lima tahun 2018 jumlah peserta pelatihan institusional berbasis kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Mojokerto sebanyak 352 peserta.

Dalam proses evaluasi pelatihan institusional berbasis kompetensi, pada akhir pelatihan instruktur mengadakan tes akhir atau tes sumatif pada peserta pelatihan. Dari hasil tersebut akan digunakan oleh instruktur untuk menentukan kelulusan. Peserta pelatihan juga memiliki kesempatan untuk menilai pelaksanaan pelatihan. Evaluasi dari peserta ditujukan kepada penyelenggaraan pelatihan.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran-saran yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh UPT Pelatihan Kerja Mojokerto sudah dilaksanakan dengan baik, tapi untuk proses pengumuman seleksi dan pelaksanaan pelatihan alangkah lebih baik apabila waktunya tidak terlalu lama
2. Seharusnya fasilitas yang ada untuk pelatihan institusional berbasis kompetensi bisa lebih diupdate dengan fasilitas yang lebih baru selain itu alangkah lebih baik apabila jumlah instruktur pelatihan disesuaikan dengan banyaknya paket pelatihan yang dibuka
3. Pada tahap pelaksanaan pelatihan, sebaiknya tidak ada pembagian kelas pagi dan kelas siang karena akan menyebabkan penyampaian materi yang tidak optimal
4. Sebaiknya jumlah kelas pelatihan disesuaikan dengan jumlah instruktur yang ada sehingga instruktur tidak harus bekerja *double* dan apabila memungkinkan alangkah lebih baik agar dilakukan penambahan jumlah instruktur yang ada sehingga kegiatan pelatihan institusional berbasis kompetensi akan berjalan dengan optimal
5. Dalam proses evaluasi peserta pelatihan alangkah lebih baik apabila semua kejuruan dapat dilaksanakan uji kompetensi dari pihak Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)
6. Berdasarkan hasil penelitian, lulusan UPT Pelatihan Kerja Mojokerto mengalami peningkatan pengetahuan, sikap kerja dan yang utama adalah peningkatan keterampilan maka diharapkan program ini terus dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga dapat terus mencetak tenaga kerja yang kompeten dan berdaya saing

### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang berkontribusi dalam penulisan jurnal ini diantaranya:

1. Seluruh dosen S1 Ilmu Administrasi Negara UNESA.
2. Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP selaku dosen pembimbing.
3. Dra. Meirinawati, M.AP. dan Tenda Aktiva Oktariyanda, S.AP., M.AP. selaku dosen penguji.
4. M. Farid Ma'ruf S.sos, M.AP, yang telah membimbing dan menelaah jurnal yang ditulis peneliti.
5. Pihak-pihak lainnya yang memberi dukungan baik secara finansial maupun dukungan moral kepada peneliti.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Mojokerto. 2018. *Statistik Daerah Kabupaten Mojokerto*. Mojokerto : BPS Kabupaten Mojokerto <https://mojokertokab.bps.go.id>
- Badan Pusat Statistik. 2018. Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2018. [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- Handoko, Hani. 2008. *Manajemen Personaliadan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, Mariot Tua Efendi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Grasindo
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Mujiman, Haris. 2011. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Permenakertrans) Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 11 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pelatihan Kerja Nasional di Daerah.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta